

A BESZERZÉSI POLITIKA JELENTŐSÉGE A VÁLLALKOZÁSOKBAN

A hazai vállalatoknál a beszerzés csak a már működő vegyesvállalatoknál, illetve külföldi tulajdonú cégeknél játszik jelentős szerepet, a vállalkozások nagy része még nem ismerte fel a beszerzés nyújtotta versenyelőnyt. Azon vállalatok, melyek kísérletet tettek a vállalat átalakítására és a piackonform módszerek használatára, jellegzetes problémákkal kerültek szembe. Ezek kiküszöbölését szolgálja a beszerzési politika kialakítására vonatkozó elméleti áttekintés, különös tekintettel az új beszerzési stratégiákra.

A hazai gazdasági életben az utóbbi évek - melyet az átmenet időszakának tekintünk - jelentős változásokat hoztak a vállalatok számára. A tapasztalt kedvezőtlen jelenségek elsősorban a „szervezeti piacokon” működő vállalatoknál jelentkeztek. Általános jellemző volt az iparágakra - az energiaszolgáltató szektor kivételével -, hogy a vezető állami nagyvállalatok megszűntek, és nagyszámú közép, illetve kisvállalat jelent meg a piacon. Ezen új vállalatok egy része a sikeres privatizáció érdekében - a vállalkozás értékének növelésére - másik része a piaci változások hatására igyekezett piackonform eszközökkel átalakítani működését. Az ilyen jellegű átalakítások elsősorban az értékesítési szervezetre irányultak és a különböző marketingeszközök felhasználását tűzték ki célul. Az értékesítési központ kialakítását azonban nem követte az úgynevezett beszerzési központok szervezése, mely a piacgazdaságban működő vállalatok számára alapvető követelmény.

A beszerzési központok kialakítása elsősorban az 1989 után megalakuló vegyesvállalatokra volt jellemző a külföldi partner támogatásával. A hazai vállalatok nem ismerték fel a beszerzés jelentőségét, melynek segítségével növelhetik versenyképességüket, tehát az értékesítés mellett a beszerzési tevékenységüket is hasonló súllyal szükséges szervezni. Ezt támasztja alá az a tény, hogy a termelővállalatoknál a beszerzés értéke eléri az árbevétel 50-60%-át, ezért érdemes nagyobb figyelmet fordítani a beszerzési politika kialakítására. 1993-ban az energiaszolgáltató vállalatok körében végzett vizsgálat tapasztalatai azt jelezték, hogy az állami tulajdonban működő cégek nagy része nem készült fel időben a várható privatizációra, amelyre a hiányzó törvényi szabályozás miatt nem kerülhetett sor 1994-ben.

Anyaggazdálkodási célok - anyaggazdálkodási politika

Az átalakult és az új vállalatok a sikeres működés érdekében a 1. ábra szerinti lépésekben kell, hogy - a vállalati politika alapján - meghatározzák az anyaggazdálkodási politikát mint vállalati részpolitikát.

A vállalatvezetés számára fontos tehát a vállalati célok, stratégia és az ezt megvalósító szervezet megfelelő kialakítása, mert ez képezi alapját az úgynevezett részpolitikáknak. Az anyaggazdálkodási politika elkészítése folyamatos integrálást jelent a többi részpolitikával - marketing, termelés, fejlesztés, pénzügy stb. -, és a vállalatpolitikával, tehát ezek összhangja feltétele a megfelelő vállalati működésnek.

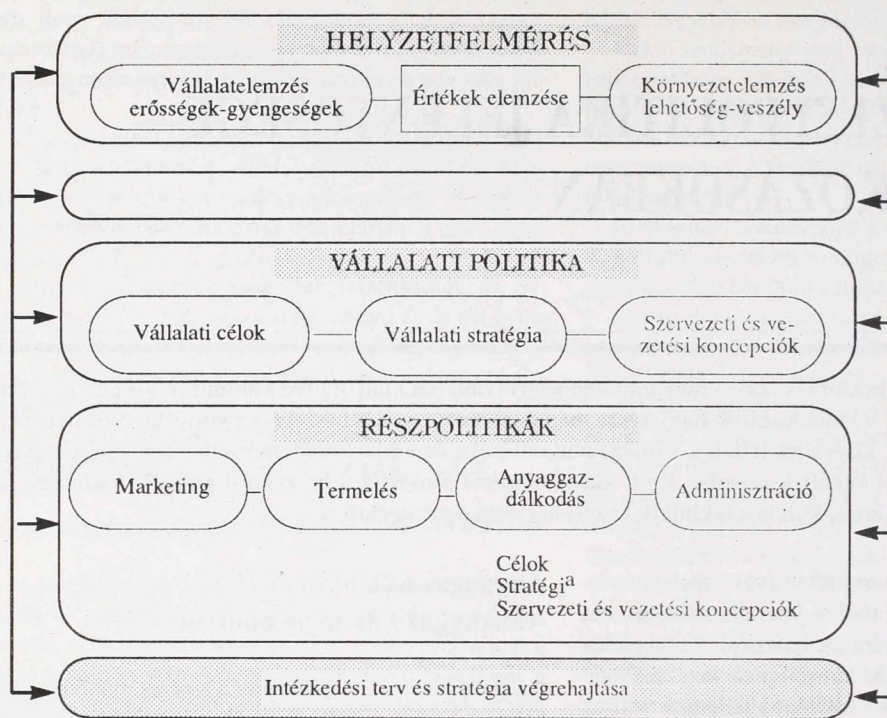
A vállalatoknál az anyaggazdálkodási politika kidolgozásánál probléma merülhet fel a célokat tekintve. A helyes célmeghatározást segíti a vállalati célok ismerete, mert ebből kiindulva határozhatók meg az anyaggazdálkodási célok, melyek tehát így vállalatspecifikusnak is tekinthetők.

A 2. ábra a vállalati célok és az anyaggazdálkodási célok hierarchikus kapcsolatát szemlélteti. Az anyaggazdálkodási célokat tehát nem lehet a vállalati céloktól függetlenül meghatározni. Szükség van ezek egyeztetésére.

A vállalati célok dominanciájától függően az anyaggazdálkodási célok fontossági sorrendje is jelentősen megváltozhat. Az ebben a témában M. Meier által végzett kutatások eredményét az 1. táblázatban tekinthetjük át.

A vizsgálat, amely a vállalati és anyaggazdálkodási célok kapcsolatára vonatkozott és a lehetséges vállalati célként

A stratégia kialakításának lépései



Forrás: E. Zehnder, 1993

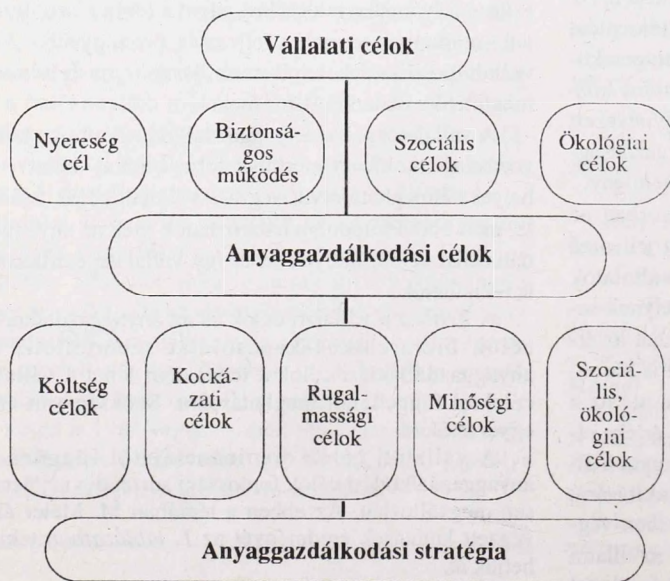
1. ábra – a nyereség növelését,
– a biztonságos működést,
– a termékek környezetkímélő tulajdonságának növelését, illetve öt anyaggazdálkodási célt határozott meg, a vállalati cél do minanciája szerint világosan mutatja az anyaggazdálkodási célok eltérő sorrendjét.

A vállalatok számára a vázolt célok mindegyike nem valósítható meg azonos mértékben. Az anyaggazdálkodásban is találkozunk a célkonfliktusok problémájával (3. ábra), ami azt jelenti, hogy az anyaggazdálkodás egyes céljai és a többi funkcionális egységtől származó követelmények ütköznek egymással.

Ennek megfelelően a vállalkozásnak kompromisszumot kell kötni és prioritást kell meghatározni a célok között.

2. ábra

Az anyaggazdálkodási célok hierarchikus kapcsolatai



Forrás: M. Meier, 1986

Célkonfliktusok az anyaggazdálkodásban

Az anyaggazdálkodásban felmerülő célkonfliktusok az alábbiak lehetnek:

- magas szállítókészség biztosítása alacsony tőkelekötéssel és raktározási költséggel
- magas anyagminőség biztosítása alacsony beszerzési költséggel
- alacsony tőkelekötés és raktározási költség biztosítása nagymennyiségű termék előnyös áron történő beszerzésével.

A célkonfliktusok feloldása – amely minden funkcionális területen problémát jelent – a vállalatvezetés egyik legfontosabb feladata, amely így módon jelentősen befolyásolja a stratégia meghatározását.

Új stratégiák a beszerzésben

A hazai vállalatok számára elsősorban a stratégia kialakítása jelent nehézséget. Amennyi-

1. táblázat megfelelően.

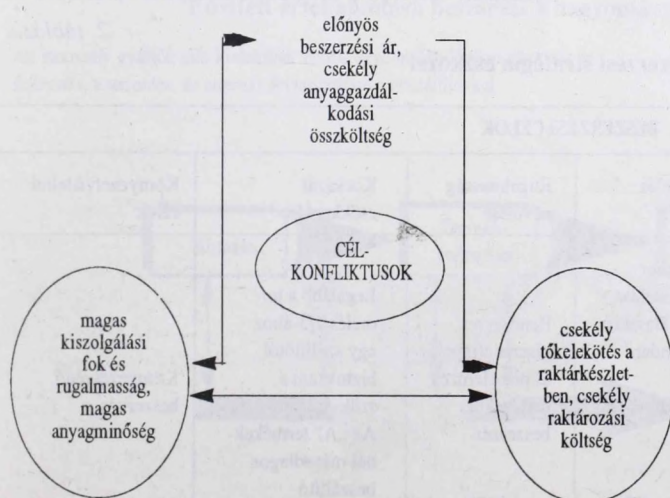
Az anyaggazdálkodási célok rangsora a vállalati célok

| Vállalati célok | Nyereség növelése | Biztonságos működés növelése | A termékek környezetvédelmi tulajdonságának növelése |
|-------------------------|--|---------------------------------|---|
| Anyaggazdálkodási célok | 1. cél Környezetvédelmi csökkentés | Költség- növelése | A rugalmasság célok teljesítése |
| | 2. cél A minőség növelése | Költség- csökkentés | A minőség növelése |
| | 3. cél A rugalmasság növelése | A kockázat csökkentése | A kockázat csökkentése |
| | 4. cél A kockázat csökkentése | A minőség növelése | A rugalmasság növelése |
| | 5. cél Környezet- | Környezetvédelmi | Költség |

Forrás: M. Meier, 1988

A hazai vállalatok számára elsősorban a stratégia kialakítása jelent nehézséget. Amennyiben sikerült a helyes stratégiai döntéseket meghozni bizonyos esetekben ez nem volt hatékony, mert a végrehajtáshoz szükséges szervezeti átalakítások nem történtek meg, így nemcsak az anyaggazdálkodási stratégia, de a többi funkcionális területre meghatározott stratégiák sem realizálhatók

Célkonfliktusok az anyaggazdálkodásban



Forrás: R. Fieten, 1984

A helyes célok rögzítése elvben lehetővé teszi a helyes stratégia kidolgozását, így az anyaggazdálkodás céljainak ismeretében meghozhatók az anyag-gazdálkodásra vonatkozó stratégiai döntések. Ez egyben tartalmazza a beszerzési stratégiát is, mivel a 4. ábra szerint a beszerzés az anyaggazdálkodás egyik részfeladata.

A 4. ábra szerint a beszerzési tevékenység során négy fontos feladatot kell a beszerzési egységnek megoldani:

- beszerzési piackutatás,
- ár- és értékelemzés,
- szükségletek meghatározása értékesítési tervek

alapján,
– vásárlás.

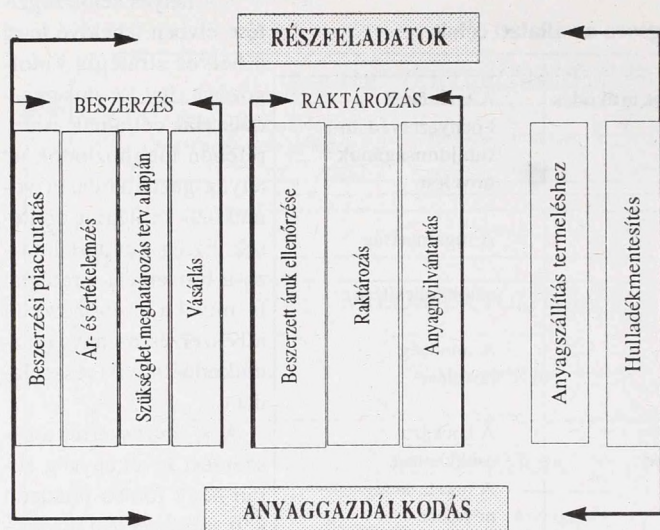
A hazai terminológia szerint a beszerzést a vállalatoknál a vásárlás feladatával azonosítják és az elmúlt évek gyakorlata szerint főleg a beszerzési piackutatás, az ár és értékelemzés nem számított a beszerzési tevékenység szerves részének. A fordulatot e téren a megalakuló vegyesvállalatok jelentették, ahol a beszerzés előbb említett négy feladata képezi a sikeres beszerzési tevékenység alapját.

3. ábra

Az ismertetett feladatok közül az érték és árelemzés, és a beszerzési piackutatás a stratégia kialakításánál is fontos szerepet kap abban az esetben, ha a beszerzési cél a költségcsökkentés, illetve a rugalmasság növelése. Egyes szerzők a beszerzés fenti négy feladatát bővítik az alábbiak szerint (Koppelman, 1993):

- beszerzési piackutatás,
- ár és értékelemzés,
- gyártás vagy beszerzés (make or buy),
- beszerzési reklám,
- szükségletek meghatározása,
- szállító kiválasztása,
- szerződés-kötés.

Attól függően, hogy a beszerzési célok közül melyik kap prioritást különböző beszerzési stratégiát határozhatunk meg. A stratégia kidolgozásához a 2. táblázat szerinti esz-



téshozók információhiánya a különböző területeken növeli a döntési bizonytalanságot. Ez a továbbiakban a döntések magas kockázatszintjéhez vezet. Egy nem kielégítő információ az óvatos döntéshozót még óvatosabbá, a kockázatvállalót még merészebbé teszi. A kockázatok mérséklésére alkalmas stratégiák a 5. ábra szerint:

- az információáramlás javítására vonatkozó stratégia,
- a hibaokok mérséklésére irányuló stratégia,
- a lehetséges károk csökkentésére irányuló stratégia,
- a lehetséges károk elleni biztosítás stratégiája.

Napjainkban a piaczgazdaságban működő vállalatok egy része a 6. ábra szerint a "hagyományos" beszerzési stratégiák helyett az úgynevezett szállítók korai bekapcsolásának stratégiájával próbálja versenyhelyzetét javítani.

4. ábra A stratégia lényege, hogy az innovatív cégek már a K+F tevékenységben is szorosan együttműködnek a szállítókkal. Ennek eredményeként a beszerzés teszi lehetővé a fejlesztés, tervezés folyamán a szállítók felkészülését a későbbi sorozatgyártásra, illetve a szállítók is részt vesznek az értékelemzési munkában. Kellő idő áll rendelkezésre a partnerkapcsolat kialakítására, a beszerzési lehetőségek biztosítására, a beszerzés piaci feltételeinek tisztázására a piac rendszeres figyelése, elemzése által. Az így kialakult szállítói kapcsolatok révén a termelés folyamán megvalósítható a rendelési idő, valamint a tőkelekötési költségek csökkentése és ezzel a teljes költség optimalizálása. Ez a stratégia lehetőséget ad a minőségi biztonság javítására és megteremti a felhasználói igények, illetve a saját termelés rugalmas

összehangolását. A beszerzés által így módon alakítható ki az úgynevezett integrált anyaggazdálkodás, melynek elvét a 7. ábra mutatja. Az integrált anyaggazdálkodás főbb jellemzőit a következőkben foglalhatjuk össze:

- cél a saját teljesítménypotenciál strukturális és hosszú távú javítása, vagyis a saját innovációkészség, termelékenység, rugalmasság növelése,
- a vállalatvezetés készsége a nagyobb arányú vásárlásra saját gyártás helyett és több hosszú távú együttműködés a szállítókkal,
- a beszerzés és a beszállítók korai bekapcsolása a K+F folyamatba, hiszen már ekkor rögzíthetők a későbbi költség- és teljesítménykövetelmények.

A fentiekben megismert, a beszerzésben alkalmazható új stratégiák véleményem szerint lehetővé teszik a vállalatok számára a megfelelő működést a sikeres be-

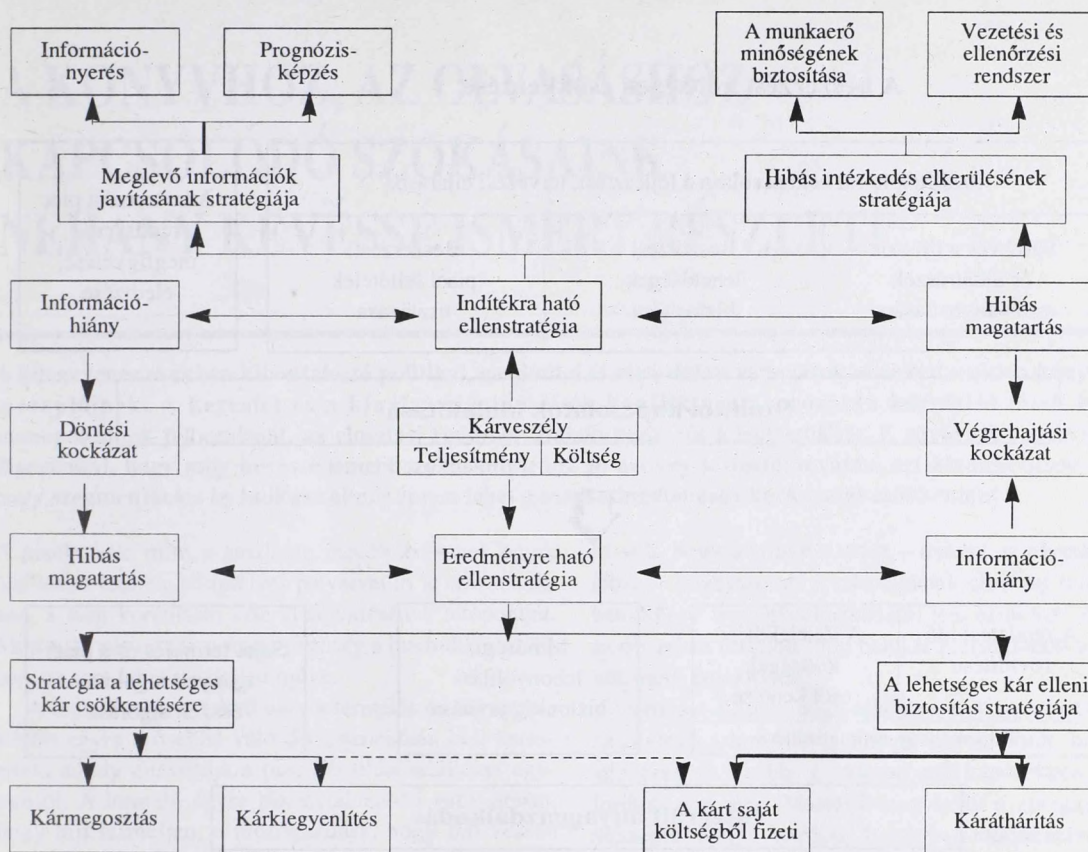
2. táblázat

A beszerzési stratégia eszközei

| BESZERZÉSI CÉLOK | | | | | |
|---------------------|--|--|---|--|-------------------------|
| | Költségcsökkentés | Minőség-növelés | Rugalmasság növelése | Kockázat csökkentése | Környezetvédelmi célok |
| Stratégiai eszközök | Érték- és árelemzés az „A” termékek-nél A termelés és a beszerzés szinkronizálása | Szállító=Partner Szállítók értékelése Szállítók kiválasztása minőségi standard szerint Beszállítók számának csökkentése | Rendszeres piacmegfigyelés és piacelemzés, nemzetközi beszerzés | Legalább a termelés 1/3-ához egy szállítótól biztosítani a szükségletet Az „A” termékek-nél másodlagos beszállító | Környezetvédő beszerzés |

Forrás: E. Zehnder, 1993

Beszerezéspolitikai stratégiák a beszerzési kockázat csökkentésére

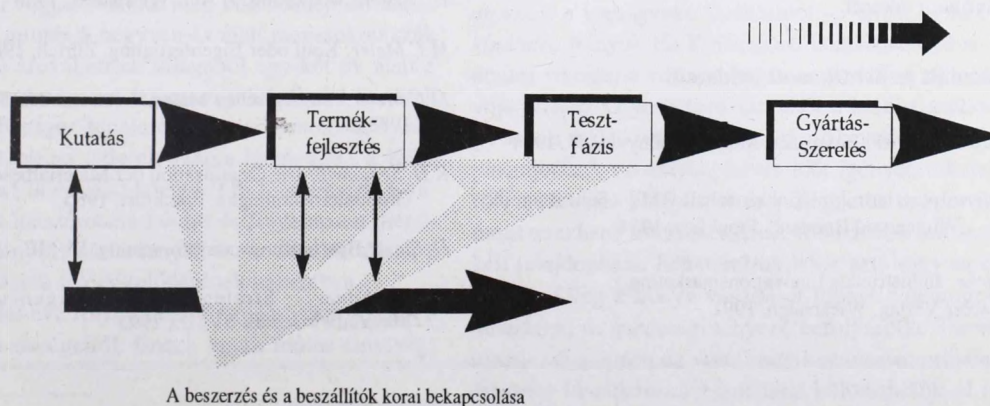


Forrás: W. Lohrberg, 1987

Bővített értékalkotású beszerzés a hagyományos „csak rendelés“ helyett

Az innovatív gyártók már kialakítják szoros együttműködésüket a kutatás és fejlesztés, a termelés, az elosztás folyamatában a beszállítókkal

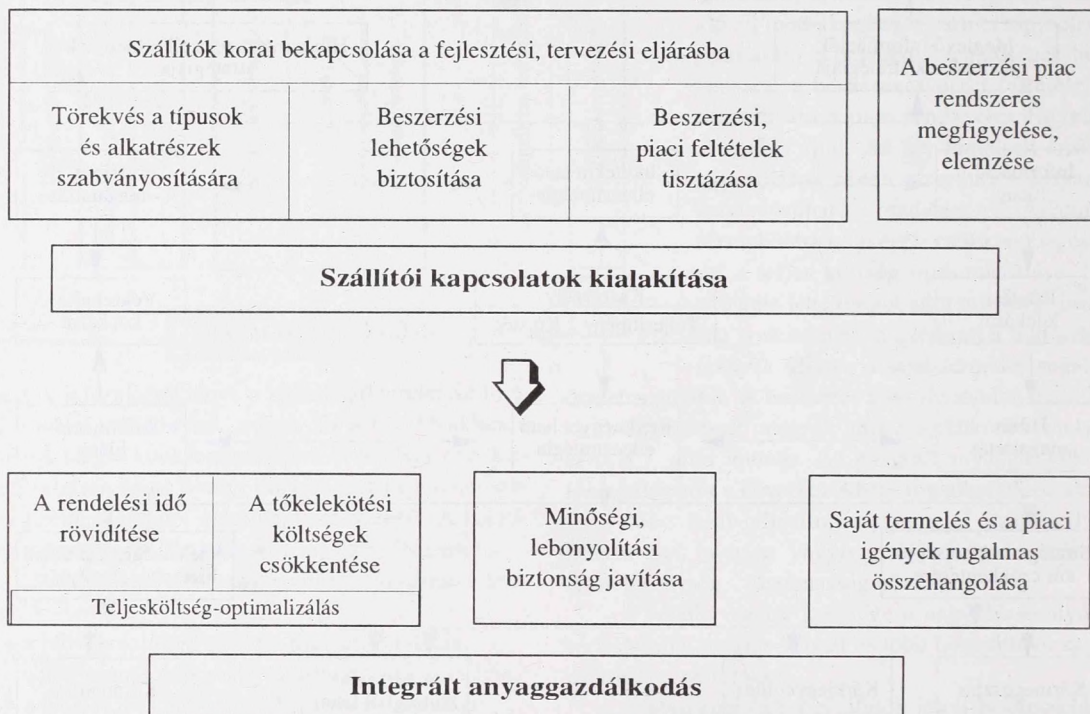
A beszerzés „hagyományos” bekapcsolása



Forrás: H. Stark 1993

A beszerzés mint az integrált anyaggazdálkodás eszköze

A beszerzési költségek csökkentése



Forrás: H. Stark, 1993

szerzési tevékenység által, amit bizonyítanak is a már megalakult hazai vegyes-, illetve külföldi tulajdonú vállalatok eddigi eredményei. A beszerzés tehát az anyaggazdálkodás részfeladataként olyan fontos funkcionális terület, amely nagymértékben meghatározza a vállalatok jövőbeni sikerét.

Felhasznált és hivatkozott irodalom

- P. Baily-D.Farmer*: Beszerzés. Műszaki Könyvkiadó, 1994
- R. Fieten*: Integrierte Materialwirtschaft BME - Schriftenreihe „Wissen und Beraten“. Frankfurt, 1984
- M. Kliche*: Industrielles Innovationsmarketing. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1991
- V. Koppelman*: Beschaffungsmarketing. Springer Verlag, Berlin, 1993
- W. Lohrberg*: Grundprobleme der Beschaffungsmarktforschung. 1978
- H. Meffert*: Marketing. 7. Auf. Wiesbaden, 1986
- M.C.Meier*: Kauf oder Eigenfertigung. Zürich, 1986
- M.C.Meier*: Strategisches Material Ressourcen Management. 1988
- K.H. Seggewiß*: Die Organisation der Materialbeschaffung in Großunternehmen. Frankfurt, 1985
- H. Stark*: Beschaffungsmarktforschung. SVME, 1993
- E. Zehnder*: Strategie und Organisation der Materialwirtschaft. SVME, 1993